

АЛЕКСАНДР ФРИДМАН

# ВЫ или ВАС

ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ  
ЭКСПЛУАТАЦИЯ ПОДЧИНЁННЫХ  
РЕГУЛЯРНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ  
ДЛЯ РАЦИОНАЛЬНОГО  
РУКОВОДИТЕЛЯ



ДОБРАЯ КНИГА

**Александр Фридман**

# **Вы или вас: профессиональная эксплуатация подчиненных. Регулярный менеджмент для рационального руководителя**

*Издательский текст*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=8673883](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=8673883)*

*Вы или вас: профессиональная эксплуатация подчиненных:*

*Издательство «Добрая книга»; М.;*

*ISBN 978-5-98124-482-7*

## **Аннотация**

Эта книга – уникальное практическое руководство по построению целостной и тотальной системы эффективного корпоративного управления «с нуля» в рамках всей организации сверху донизу. Книга поможет любому менеджеру структурировать уже накопленные знания и навыки, продолжить целенаправленное развитие своей управленческой квалификации.

Жесткий и прагматичный подход к управлению, учитывающий особенности национального менталитета и российских обычаев ведения бизнеса.

Ничего лишнего. Только полезная практическая информация, только те знания, которые мгновенно можно применить на практике в повседневной работе, только те приемы и технологии, которые работают и дают результаты во многих успешных компаниях.

Александр Фридман – управляющий партнер консалтинговой компании Amadeus Group, член совета директоров ряда компаний, автор более 50 оригинальных программ и специальных курсов для обучения руководителей.

# Содержание

|  |    |
|--|----|
| Предисловие к второму изданию                                  | 6  |
| Предисловие  | 9  |
| О чем эта книга  | 12 |
| Кому адресована эта книга                                      | 26 |
| Кому эта книга противопоказана                                 | 28 |
| Как создавалась эта книга                                      | 30 |
| Глава 1  | 33 |
| О вездесущем управлении и правилах игры                        | 34 |
| О повсеместной распространенности<br>«благородных» устремлений | 38 |
| Великий перелом, или Инфильтрация в<br>«Зазеркалье»            | 43 |
| Эксплуатация подчиненных как страшная<br>правда жизни          | 45 |
| Кто вы – специалист или руководитель?                          | 50 |
| Новые обязанности – новые хлопоты                              | 54 |
| Глава 2  | 62 |
| О дополнительных сложностях                                    | 64 |
| О возможных последствиях стартовых<br>ошибок                   | 69 |
| О сопутствующих событиях                                       | 76 |
| Конец ознакомительного фрагмента.                              | 77 |

**Александр Фридман**  
**Вы или вас:**  
**профессиональная**  
**эксплуатация подчиненных.**  
**Регулярный менеджмент**  
**для рационального**  
**руководителя**

© Фридман А., 2009

© ООО «Издательство «Добрая книга», 2009 – оформление

*Все права защищены. Никакая часть электронной версии этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.*

# **Предисловие к второму изданию**

## **О людях и гомункулусах**

Я выражаю огромную благодарность всем читателям, которые нашли время сообщить мне о тех недоработках и неточностях, которые вкрались в первое издание этой книги. Благодаря вашей внимательности и даже въедливости мне удалось доработать, и – я надеюсь – улучшить целый ряд глав и разделов.

Кроме того, я хочу поблагодарить слушателей моих семинаров и сотрудников компаний, в которых я вел и продолжаю вести консалтинговые проекты по внедрению регулярного менеджмента. Благодаря вашей поддержке, а часто и вашему критическому настрою, мне удалось отточить, проверить и улучшить те принципы, которые необходимо использовать для повышения эффективности системы корпоративного управления.

Предкризисное изобилие и последовавшие за ним «временные трудности» в экономике обнажили одну глубоко запытанную доселе проблему: низкую эффективность работы компаний. Руководители пока вообще не принимают во внимание эффективность бизнеса или же следят только за финансовыми результатами, не обращая внимания на состояние системы корпоративного управления. На мой же взгляд,

уместно обратить внимание на два ключевых параметра, определяющих, помимо естественного соблюдения уместности расходов, реальную эффективность бизнеса: производительность труда и содержание работы персонала.

Производительность труда определяет, сколько условной работы произведет сотрудник за единицу времени. Конечно, работу менеджера труднее «оцифровать», чем работу токаря, но от этого, как вы понимаете, не легче. По уровню производительности труда Россия существенно отстает от тех стран, с продукцией которых мы так или иначе сталкиваемся как на внутренних, так и на внешних рынках. Очевидно, что такое состояние дел приводит к более высокой себестоимости и, соответственно, отсутствию возможностей для реальной конкуренции.

Помимо того, сколько сделает сотрудник, очевидно важно еще и – что именно и когда он делает. Это и есть то, что я называю «содержанием работы». Понятно, что если сотрудник даже с высокой производительностью делает то, что делать вообще не нужно, или – нужно, но не сейчас, то на итоговую эффективность это окажет влияние скорее негативное, чем позитивное.

Но, к сожалению, повышенный спрос на управленцев вызвал появление тех, кого я стал называть «гомункулусами». Их отличительными признаками являются авантажный внешний вид, впечатляющая уверенность в себе, свободное владение управленческой терминологией, готовность ре-

шить любой вопрос и – полное неумение воплощать свои замыслы на практике.

Так вот, отсутствие «попутного ветра» в виде благоприятных экономических тенденций не позволит хорошо жить плохо организованным компаниям, а начавшееся постепенное оживление рынков требует от руководителей реально-го управленческого профессионализма, иначе все достанется конкурентам. Нехорошо все валить на правительство, неумелых подчиненных и плохую погоду. Руководитель – человек, отвечающий за все происходящее в его «юрисдикции». И ничего, кроме недостаточного профессионализма в области управления, не мешает нам добиться той эффективности, которая позволит реально конкурировать на своем рынке. Оставим оправдания слабым. Сильному подобает управлять, выбор известен: вы или вас. И пусть удача и успех будут на стороне тех, кто ищет возможности.



# **Предисловие**

## **Несколько скучных слов об эффективности управления**

Скучных, потому что после публичного признания факта вступления страны в полосу экономической нестабильности об эффективности управления заговорили буквально все: вначале – первые лица, а потом только ленивый не отметился.

Раньше эта тема не была у нас особо в чести по причинам примерно тем же, что и здоровый образ жизни: никто не отрицает его полезности, но и следовать ему тоже не очень-то спешит.

Уж и не знаю, кто, когда и почему отнес персонал к так называемым «нематериальным активам». Если сосчитать, во что обходятся компании все виды затрат на содержание персонала, то суммы выходят весьма внушительные. Что же касается производительности труда, то в мировой табели о рангах мы находимся на том месте, гордиться которым не пристало даже мало-мальски мыслящему ура-патриоту.

От четкости оперативного управления подчиненными, а следовательно, от управленческой квалификации руководителя зависит как стоимость, так и сама возможность превращения идей, замыслов и планов в реальные результаты.

В эпоху процветания никому, естественно, не хочется утруждать себя заботами об эффективности управления. Все заняты, как правило, экстенсивным развитием и вовсю наслаждаются плодами наступившего благоденствия. Как и полагает людям просвещенным, мы, конечно, испытываем легкое чувство вины за свое легкомыслие и обещаем себе когда-нибудь, в перспективе, обязательно озаботиться и полезным, но «невкусным» вопросом эффективности. Но, к сожалению, мы обычно слишком «засиживаемся» в зоне комфорта.

В период экономической нестабильности значимость именно эффективности – не путать с результативностью – управления возрастает многократно!

Подходы же большинства наших руководителей к решению этой задачи напоминают размышления обезьяны из известной сказки, которая никак не могла собраться построить себе дом: летом было и так тепло, а зимой сильно мешали ветер и дождь.

Во время же, как правило, незаметно наступившего кризиса оказывается, что момент оптимальной свободы маневра упущен, а все ресурсы теперь уходят на борьбу с последствиями как раз той самой хронической неэффективности.

Народная мудрость учит, что даже обезьяну подобная модель поведения не облагораживает. Так, может быть, самое время начать себя вести как подобает представителю Homo sapiens? Иного выхода все равно нет, и никто, кроме нас, не

виноват в том, что раньше «недосуг было». Впрочем, нам ли привыкать преодолевать своими же руками созданные трудности? Мне кажется, что занятие это по массовости и традиционности достойно быть узаконенным как национальный вид спорта.

И еще одна не менее «скучная» тема. Во время кризиса народ всегда озабочен поиском дополнительных финансовых ресурсов. Вопрос: много ли толку заливать бензин в дырявую, – то есть неэффективную, – систему? Конечно, дополнительные средства могут понадобиться, но полезны будут только в том случае, если параллельно кто-то наконец всерьез займется и эффективностью управления. А иначе этот привлеченный и недешевый по нынешним временам ресурс будет проеден без особого проку.

Если же вы относитесь к тому разумному меньшинству руководителей, которые и во времена сытые не забывали о базовых законах, то теперь, в годину суровую, путь этот славный и подражания всяческого достойный продолжать вам предстоит с особым рвением.

Возможно, вам покажется, что я сгущаю краски. Настоятельная рекомендация: трезво оцените то, что происходит вокруг. Прятать голову в песок, оставив снаружи другую часть тела, недостойно руководителя. Настало ваше время, и от того, как вы разыграете свою партию, зависит очень многое.

# **О чем эта книга**

**О профессиональной эксплуатации персонала и регулярном менеджменте как средстве для обеспечения этого полезного процесса.**

Нет, это не ошибка. В названии действительно написано слово «эксплуатация». Конечно, на фоне всеобщих призывов к гуманизации, либерализации, отказу от авторитарности, неременному сплочению команд, раскрытию творческого потенциала, привлечению настоящих талантов и полномасштабному вовлечению подчиненных в процесс принятия решений это может показаться кощунственным.

Бизнес – это дорога в один конец. Кто встал на этот путь, должен понимать: легче не станет. С каждым днем руководителю приходится решать все больше задач, причем все более сложных. Говорят, что дороже всего нам обходится пренебрежение избитыми истинами. Так вот о них.

Как ни крути, на дворе у нас капитализм со всеми его характерными признаками. А этот строй равенства не предполагает.

Бизнес же должен быть прибыльным. Прибыль, как мы помним из «Капитала» незабвенного Карла Маркса, можно извлечь только из прибавочной стоимости. Присвоение ее с последующим возвратом некоторой части тому, кто ее произвел, и называется эксплуатацией. Согласны? Тогда назо-

вещи своими именами и не будем смущенно опускать глаза и заливаться стыдливым румянцем.

Жизнь в современном обществе состоит из бесконечного обмена прибавочными стоимостями. Вы не хотите никого эксплуатировать и не хотите быть объектом эксплуатации? Тогда у вас есть единственный выход – жить вне общества.

Именно поэтому организация профессиональной эксплуатации подчиненных является основной задачей руководителя. Конечно, я не о той эксплуатации, гнусной сущностью которой мы возмущались еще во времена Советского Союза. Я скорее за сравнение современного руководителя с инженером-эксплуатационником, который должен «знать и уметь». Только в этом случае он сможет обеспечить тот режим эксплуатации оборудования, который жизненно необходим в данной ситуации. Предвижу ваше возражение: люди – не машины, у них есть характер, желания, свобода воли...

Вот я и говорю: знать и уметь. Знать все, что вы, может быть, только что мысленно перечислили, и много чего еще. И уметь использовать...

Скажите, бывает ли так, что перед руководителем стоит задача по достижению определенного результата в конкретные сроки, и это настолько важно, что, например, вопросы комфортности персонала отступают на второй план? Не важно почему, причин может быть много. Но ведь бывает? И не все зависит от умения предупреждать подобные ситуации; есть обстоятельства, от него не зависящие. А уж в кризис та-

кое случается сплошь и рядом, не так ли? Если вы не умеете должным образом мобилизовать сотрудников, то остается надеяться только на «коллективное сознание»?

В случае действительно *профессиональной* эксплуатации никто особенно и не страдает, а вот проявлять ответственность и дисциплинированность люди будут просто обязаны, иного выхода вы им не оставите. А тут и эффективность непременно последует.

Идея о том, что должным образом воодушевленный, вдохновленный, сплоченный и мотивированный персонал произведет нужное количество прибавочной стоимости и поделится ею с руководителем, наверное, является самым опасным управленческим заблуждением. Мотивация, конечно, нужна, но никак не обойтись и без некоторого принуждения. Отношения же между руководителем и подчиненным всегда должны быть настолько ясными, чтобы ни у кого и никогда не возникало сомнения в том, кто на самом деле руководит.

А теперь – о регулярном менеджменте. Что это еще такое? Книг о менеджменте – тысячи. И любой руководитель, который хотя бы однажды изучал этот предмет, наверняка чувствовал себя как тот слепой мудрец, который методом ошупывания старался определить, что же из себя представляет слон.

Более того, позволю себе предположить, что по мере обращения к различным источникам легче не становилось, а, наоборот, картина представлялась все более расплывчатой,

не так ли? Может быть поэтому, в том числе у руководителей-практиков, считается хорошим тоном скептически относиться к теории управления?

Регулярный менеджмент предполагает формализацию работы подчиненных и создание условий для осознанного выполнения необходимого количества управленческих шагов.

**Факт:** для многих руководителей система управления представляет собой своеобразный «черный ящик». Сам факт ее работы очевиден, а принципы функционирования, увы, не очень-то понятны.

**Следствие:** большую часть времени руководитель занимается собственными делами, а процессу управления подчиненными уделяется крайне мало внимания. Процесс управления подчиненными превращается в ежедневный подвиг руководителя по его собственным ощущениям. Большую часть времени занимает собственная работа, а вот управлению подчиненными уделяется крайне мало внимания.

**Проблема:** давление рынка растет, рабочий день увеличивать некуда, собственные ресурсы на пределе. Производительность труда сотрудников должна зависеть в первую очередь от качества вашего управления, а вовсе не от совокупного желания персонала приносить пользу компании.

**Вывод:** конкурентоспособность компании все больше определяется уровнем *управленческой* квалификации всех руководителей и в гораздо меньшей степени – их опытом и энтузиазмом. Конечно, наличие этих качеств весьма полез-

но, но недостаточно, так как не может на регулярной основе компенсировать отсутствие должного уровня профессионализма.

Решения претворяются в жизнь именно посредством управления. Регулярный менеджмент позволяет не только снизить уровень персонализированности, но и обеспечить должную эффективность бизнеса.

Именно управленческая квалификация руководителя является тем основным фактором, который определяет результаты деятельности вообще и степень старания, в частности, 80 % сотрудников. Примерно 10 % всегда будут работать плохо, а 10 % – хорошо и почти вне зависимости от качества управления.

*Профессионалом* можно по праву считать только того, кто точно знает, каким набором «инструментов» обеспечивает выполнение тех или иных задач, а также умеет целенаправленно использовать свои знания на практике.

Работая над книгой, я менее всего думал о популярности и (или) модности тех или иных концепций. Я изложил лишь те принципы, подходы и технологии, в практической эффективности которых я убедился за 15 лет консультирования компаний и обучения руководителей.

*В главе 1 «Управлять или подчиняться: сложный путь к простому выбору»* выясняется, почему термин «эксплуатация» является наиболее точным описанием дея-



тельности руководителя; мы увидим, есть ли разница между эксплуатацией технологического оборудования и эксплуатацией человека. Кроме того, анализируются причины, по которым подавляющее большинство руководителей не подозревают о том, что такое управление, и по которым мы не придаем значения управленческой квалификации, но предпочитаем приоритетно развиваться в своей отрасли. *Из этой главы читатель поймет, насколько осознан был его выбор «пути руководителя», и освоит первую технологию: как делать правильный выбор.*

***В главе 2 «Ошибки на всю жизнь: трудные старты начинающих руководителей»*** изучаются различные сценарии, в рамках которых разворачивается начало карьеры руководителя, типичные управленческие ошибки и наиболее вероятные последствия для всей его последующей деятельности. Здесь начинающие руководители *освоят методику правильных действий в период своего «старта»*. Если мы не собираемся пренебрегать одной из важнейших функций руководителя и планируем выращивать лояльных профессионалов, то нам это обязательно пригодится.

***В главе 3 «Руководитель и теория управления: нужен ли козе баян?»*** анализируются типичные варианты отношения руководителей к теории управления. Если мы не можем структурировать и локализовать источники проблемы,

то можно ли с ними справиться? Нет. Мы обречены воевать с последствиями. В этой главе исследуются причины недоверия к теории управления, описываются ресурсы, которыми большинство руководителей заменяют отсутствие системных управленческих знаний, выясняется, почему «теории у нас не работают», анализируются последствия пренебрежения теорией управления, определяется, что может дать теория управления и чего она дать не может. В конечном счете делается вывод о том, как правильно сочетать теорию управления с прочими ресурсами: опытом, интуицией и здравым смыслом. *Все это позволит руководителю устранить ментальные противоречия и правильно использовать тот мощный ресурс повышения эффективности управления подчиненными, который заложен в управленческой теории.*

***В главе 4 «О характере успешного руководителя: существуют ли “идеальные лидеры”»*** разбираются идеальные черты характера «настоящего лидера», которые существенно сбивают с толку руководителей-практиков. Здесь рассматриваются различные подходы к типизации характеров, даются рекомендации, как сделать выбор между инноватором и администратором, и определяется, какие черты характера являются ключевыми для эффективного руководителя. Эти выводы помогают избавиться от целого ряда иллюзий и дают возможность руководителю правильно оценивать

не только свой управленческий потенциал, но и потенциал коллег и подчиненных. *Но самое главное – эта глава поможет руководителю освоить реальную и доступную технологию развития и купирования тех или иных черт его собственного характера. Конечно, если не окажется, что он – идеал.*

***В главе 5 «Руководитель и “путь воина”: что мешает развитию нашей управленческой квалификации»*** анализируются причины, которые изначально мешают развитию управленческой квалификации руководителя, и также препятствия, способные затормозить развитие опытного руководителя, и их возможные последствия. Руководитель научится преодолевать преграды, выделять фазы обучения и правильно действовать на каждой из них. *Вы освоите такую технологию саморазвития, которая, с одной стороны, обеспечивает реальную эффективность, а с другой – позволяет это делать с удовольствием, не превращая жизнь в сплошной подвиг.*

***В главе 6 «Сколько весит шапка Мономаха: власть как основа эффективного управления, откуда она берется и как ею пользоваться»*** анализируется, почему руководители, как правило, очень слабо представляют себе, что такое власть, как ею пользоваться, и даже ошибочно полагают, что обретают ее вместе с должностью. В этой главе руководите-

лю предстоит изучить базовое назначение власти, правила использования власти в управлении подчиненными, ее природу, функции, признаки сильной и слабой власти, проблему самозахвата полномочий и источники формирования прочной и легитимной власти руководителя. *В итоге он освоит технологию регулировки и настройки «поля» власти в соответствии с текущими задачами управления.*

*В главе 7 «Регулярный менеджмент и другие операционные системы: как выбрать лучшее»* исследуются базовые принципы регулярного менеджмента, история его развития, а также ключевые элементы формирования основных «операционных систем», на которых может базироваться система корпоративного управления. Здесь анализируются преимущества, недостатки и ограничения этих систем, преобладающие типы подчиненных, применимость систем в различных рыночных ситуациях, перспективность использования этих систем во время экономического кризиса и возможности совмещения различных систем в пределах одной компании. *Руководитель освоит принципы и технологии правильной «донастройки» регулярного менеджмента в условиях экономического кризиса или в соответствии с иными внешними факторами.*

*В главе 8 «Мифы и рифы современного менеджмента: если вы решили обзавестись “самым современным” ар-*

**сеналом модных управленческих методик»** мы пристально посмотрим на то, что часто продается и покупается вместо базовых методик управления, и выясним, почему так велико желание руководителей приобрести «волшебные палочки». В этой главе анализируется причина основной привлекательности различных управленческих мифов для руководителей-практиков и то, к каким последствиям приводят несвоевременные попытки нарушить правильную последовательность эволюционного развития системы корпоративного управления посредством самого современного управленческого «снаряжения». Кроме того, выявляются основные причины непопулярности регулярного менеджмента на постсоветском пространстве. *В результате руководитель приходит к четкому пониманию того, что может помешать ему внедрить самую эффективную методику управления подчиненными, а также правильную последовательность развития системы корпоративного управления.*

**В главе 9 «Почему верхи не могут: что мешает руководителям управлять подчиненными»** анализируется одна из основных причин низкой эффективности управления и выясняется, почему руководители уделяют управлению подчиненными гораздо меньше сил и времени, чем требуется, при том, что они сами завалены работой, а нагрузка подчиненных недостаточна. В главе выделены и описаны типичные ключевые «помехи», которые мешают руководи-

телям заниматься управлением. Незнание этих «помех» и, соответственно, неумение провести самодиагностику приводит к тому, что все руководители оказываются так или иначе недовольными работой своих подчиненных, на которых и пытаются перенести ответственность за свои управленческие промахи. *В результате руководитель получает возможность определить свой индивидуальный набор препятствий и разработать механизм действий по исправлению ситуации и повышению эффективности управления подчиненными.*

***В главе 10 «Обязанности руководителя: всем все ясно, но никто толком ничего не знает»*** исследуется странная на первый взгляд закономерность: если руководителя со стажем попросить перечислить его обязанности в области управления подчиненными, то он, скорее всего, не сможет их назвать или же будет выдавать безо всякой логической структуры. В этой главе анализируются проблемы, которые мешают эффективно управлять при нечетком понимании управленческих обязанностей. *Руководитель имеет возможность освоить несколько подходов к структурированию своих управленческих обязанностей, а также систематизировать их содержание и типичные ошибки при выполнении.*

***В главе 11 «Компетенции руководителя: что должен***

**уметь профессионал»** рассматривается содержимое трех «инструментальных ящиков» профессионального руководителя. Здесь анализируется общее назначение каждого комплекта компетенций и области применения каждой из них в практике управления подчиненными. *Благодаря этому руководитель осваивает ключевые принципы оптимального комбинирования управленческих компетенций для наилучшего выполнения своих обязанностей.*

**В главе 12 «Почему низы не хотят: что влияет на отношение подчиненных к работе»** анализируется вторая основная причина низкой эффективности управления. Здесь рассматриваются базовые факторы, которые влияют на недостаточно ответственное отношение подчиненных к работе, а также те предпосылки, которые формируют расхождение в ожиданиях результатов и оценки вклада в работу между руководителями и подчиненными. Исследуются причины, почему людей зачастую не привлекает идея лучше работать за лучшее вознаграждение, как возникает чувство пресыщенной удовлетворенности достигнутым результатом и почему призывы руководителей прилагать дополнительные усилия не вызывают должного отражения в действиях подчиненных. *Главное же в том, что руководитель теперь способен избавиться от многих иллюзий и скорректировать свои представления относительно возможных методов воздействия на ситуацию.*

***В главе 13 «Как влиять на старательность подчиненных: векторная диаграмма регулярного менеджмента»*** проводится анализ возможных позиций подчиненных по отношению к системе управления и определяются ключевые особенности поведения, которые демонстрируются на каждой из выбранных позиций. В этой главе *формулируются ключевые принципы использования руководителем управленческих компетенций для оказания влияния на изменение позиций подчиненных, изучаются примеры последствий нарушения принципов формирования правильной векторной диаграммы, а также осваиваются рекомендации по правильному совмещению трех «векторов» влияния: заинтересованности, принуждения и поддержки с целью обеспечения максимальной эффективности работы.*

***В главе 14 «Между ангелом и чертом: как строить отношения с подчиненными»*** дается ответ на вопрос: почему большинство руководителей «не на шутку» волнует проблема формирования правильных взаимоотношений с подчиненными? Насколько хорошие отношения в коллективе полезны для эффективного управления? Как быть, если руководитель и подчиненный дружат? Можно ли поддерживать товарищеские отношения вне работы и как предотвратить возможные проблемы? В главе исследуется, можно ли и нужно ли заводить информаторов среди подчиненных, а также



как правильно советоваться с подчиненными при выработке решений. Руководителю даются рекомендации, как, наконец, *избавиться от многих застарелых проблем и обзавестись надежной методикой формирования правильной системы отношений с подчиненными.*

*В главе 15 «С чего начинать новую жизнь: о пользе волшебных парадигм» анализируются преимущества управления и формирования парадигм мышления подчиненных перед фокусировкой на управлении отдельными поступками. Здесь исследуется оптимальный набор парадигм, соблюдение которых подчиненными обеспечивает высокую предсказуемость их поведения и существенно снижает управленческую нагрузку на руководителя. Руководитель получает детальное описание этих парадигм, примеры правильных – согласно парадигмам – действий подчиненных в различных ситуациях и рекомендации по внедрению парадигм в практику управления.*

# Кому адресована эта книга

Эта книга адресована руководителям, которые умеют рационально мыслить или хотят развить в себе этот навык.

Я надеюсь, что книга будет полезна всем управленцам и поможет им разобраться в такой сложной и противоречивой дисциплине, как менеджмент.

Думаю, что книга также будет интересна тем, кто готов полагаться в первую очередь на себя и понимает, что качество жизни зависит от собственных действий, а никак не от внешних причин, и кто, не обольщаясь текущими успехами, способен отделить свой вклад от благоприятных обстоятельств.

Уверен, что книга пригодится еще и тем, кто сознает свои недостатки и хочет обзавестись качествами, важными и полезными для успеха. Желающие найдут в книге систему, которая позволит структурировать уже накопленные знания и навыки, а также продолжить целенаправленное развитие своей управленческой квалификации. Знания, не объединенные в единую систему, малополезны и, более того, часто вредны. Они зачастую содержат в себе противоречия, которые не только мешают получению положительных результатов, но и вообще удерживают от попыток практического применения. Эта книга позволит стать *руководителем* тем, кому надоело быть *начальником*.

Руководитель – человек, который умеет получать нужные

результаты, управляя своими подчиненными. Начальник – тот, кому определенное количество подчиненных положено по должности. Увы, многие начальники воспринимают своих подчиненных как досадную помеху собственному вдохновенному труду. Они работают с утра и до ночи, при этом их сотрудники, безусловно, тоже чем-то заняты, но загрузка недостаточна, да и усилия зачастую направлены совсем не на то, на что следовало бы.

# Кому эта книга противопоказана

Эта книга противопоказана людям, которым нужны таблетки счастья, волшебная палочка и тому подобные средства мгновенного преобразования окружающей действительности.

Ее также не стоит читать тем руководителям, которые не хотят себя отягощать знаниями ключевых принципов, но стремятся обрести готовые решения или набор хитрых приемчиков.

Искомые методы управления многими изначально рассматриваются как вирусоподобные технологии. Кажется, что руководители ищут некий волшебный порошок, который можно распылить над компанией, после чего в поведении подчиненных произойдут желанные позитивные изменения. Конечно, в этом никто не признается, так как ожидания скорее подсознательны. Но если присмотреться к действиям ищущих, несложно догадаться и о характеристиках предмета поиска.

Безусловно, руководителей можно понять. Люди они занятые, жизнь оказывает на них постоянное давление: надо увеличивать объемы производства, выручку, прибыль, дивиденды, отдачу от инвестиций, ну и тому подобное. Где уж тут принципами озаботиться? Времени нет!

Ну, а коль есть спрос, то будет и предложение. Такой за-

мкнутый круг наблюдается повсеместно. Но мне бы не хотелось принимать участие в этом малопочтенном, на мой взгляд, процессе. Кстати, вы никогда не пробовали за три дня изучить математику или сопромат?

В моей книге нет простых рецептов и поэтому она будет для вас бесполезна, более того – вредна, так как гарантированно умножит те «сущности», которыми вы привыкли оперировать.

Кроме того, я категорически не рекомендую книгу убежденным в том, что успех его структуры прямо пропорционален счастью подчиненных и чем больше добра он будет приносить сотрудникам, тем старательней и вдохновенней те будут трудиться.

Поэтому руководителей романтических и прекраснодушных, желающих такими оставаться и в дальнейшем, я честно предупреждаю: читая эту книгу, вы можете получить серьезную и, возможно, неизлечимую психологическую травму.

# Как создавалась эта книга

Я начал заниматься бизнес-консалтингом в 1993 году. Вначале работать приходилось буквально «на ощупь», но потом мне помогло как самообразование, так и специальное обучение. В какой-то момент я понял (сейчас это, конечно, кажется само собой разумеющимся), что все преобразования в системе корпоративного управления будут бесполезны, если параллельно не провести системного переобучения сотрудников, как минимум – руководителей.

Разные системы требуют и разных методов управления подчиненными. Вопрос: какие команды должен отдавать капитан матросам, привыкшим работать с парусами, если на корабле установить, допустим, паровой котел? Думаю, такое судно вряд ли двинется с места. Поэтому я занялся подготовкой учебных программ для руководителей.

В моем распоряжении был целый ряд как базовых учебников, так и дополнительных источников. Информация была объемной, но не было понимания, как все это должно применяться на практике. Я занялся внимательным изучением и систематизацией всех известных мне ресурсов на эту тему.

В результате появилась некая система управления, которая, безусловно, опирается на фундаментальные законы как менеджмента, так и ряда других дисциплин и не является чем-то радикально новым, но способна работать в реальном

бизнесе, а не в идеальной среде.

По мере консультирования и проведения семинаров, тренингов и коучинга я развивал свою систему. Меня вдохновляли как прямая реакция учеников, так и внедрение проектов по оптимизации систем корпоративного управления. Мне было интересно – да простят меня мои клиенты – целенаправленное практическое применение сформулированных мною принципов.

Со временем на занятия стало приходить все больше слушателей, получивших МВА, причем не только в учебных заведениях России, но и в ведущих зарубежных бизнес-школах. Первое время, признаюсь, я сомневался, смогу ли дать им что-то полезное? Но потом увидел, что моя система удачно дополняет и систематизирует их объем знаний. Отзывы часто были примерно такими: «Я вроде бы все это знал, но только теперь появилась система, и я понимаю, как можно применить это на практике, управляя подчиненными».

Долгое время мне не приходило в голову писать книгу, хотя публикаций в различных изданиях было довольно много. Когда после семинаров меня спрашивали, что бы я советовал прочитать, я старался подробно объяснить, в каких книгах изложена та или иная часть моей системы, а также – на что, может быть, в этих книгах не стоит обращать большого внимания.

После занятий меня часто спрашивали, где можно купить мои книги. Последним аргументом, убедившим меня в необ-

ходимости изложения моей системы, стала вычитанная фраза древнекитайского философа Лао Цзы: «Если ты не нашел книгу, которую тебе хотелось бы прочитать, то напиши ее сам».

Некоторые изложенные в книге взгляды и подходы могут показаться вам спорными. Что ж, это очень хорошо и скорее будет меня радовать, чем огорчать. Диалоги и дискуссии с участниками семинаров неоднократно приводили меня к необходимости переосмысления и изменения своей точки зрения, обогащали мою методику новыми инструментами.

Многие руководители, посещавшие мои семинары, утверждают, что предложенные мной технологии помогли им не только обеспечить бóльшую эффективность управления, но и улучшить качество своей жизни за счет устранения внутреннего дискомфорта и приобретения уверенности в правильности своих действий.

В конце каждой главы я поместил рекомендации для тех, кто захочет не только прочитать книгу, но и будет готов приступить к маленьким практикумам, с которых начнется реальное изменение методов управления подчиненными.

Я надеюсь, что эта книга будет полезна и вам для развития управленческой квалификации. Всегда рад вашим вопросам и письмам, и готов к диалогу.



# Глава 1

## Управлять или подчиняться: сложный путь к простому выбору

*Судьба человека более всего зависит  
не от случая, а от его умения делать выбор.  
Китайский мыслитель Сунь Цзы,  
«Искусство войны»*

Кто вы, раскрывший эту книгу?

Большой начальник, заинтересованный в увеличении отдачи от затрат на персонал компании? Руководитель со стажем, который с привычным скепсисом просматривает очередную новинку? Менеджер, который, получив почетное повышение, столкнулся с первыми сложностями управления и надеется найти ответы на свои многочисленные вопросы? Специалист, который мечтает о карьере руководителя?

Впрочем, это не так уж и важно.

Кем бы вы ни были, вам обязательно что-то нужно от окружающих. Ведь все, чем вы располагаете на сегодняшний день, обретено в результате взаимодействия с другими людьми. Да, именно от людей все наши проблемы и неприятности, а также – радости и достижения.

# **О вездесущем управлении и правилах игры**

Человек – стадное животное или, если вам больше нравится, социальное существо. И весьма зависим от социума, а точнее – от своего умения влиять на него.

Наверняка вы встречали те или иные данные, которые начинались со слов: «Ученые подсчитали...» Так вот, ученые выяснили, что до 80 % мыслей взрослого человека занято вопросами влияния на поступки окружающих его людей. Мы постоянно пытаемся их к чему-то склонить и, следовательно, стремимся управлять ими. А качество сегодняшней жизни вы можете смело рассматривать как оценку своей управленческой квалификации.

Вопрос: раз уж мы все равно постоянно занимаемся управлением, то, может быть, есть смысл научиться делать это лучше, более профессионально? Совершенствуя свои навыки, мы получаем больше возможностей для влияния на окружающих и, в первую очередь, на свою судьбу. Кроме этого, на благополучие тех, кто нам доверился: друзей, близких и – не смейтесь, пожалуйста, – подчиненных.

Если же мы отказываемся от целенаправленного развития своей управленческой квалификации, то неизбежно становимся заложниками тех ситуаций, которые нам в изобилии подбрасывает жизнь. Вы, читатель, конечно, можете сразу

же сказать, что вовсе и не отказываетесь. Верю на слово. Но позвольте задать вопрос: а вы только не отказываетесь или действительно занимаетесь тем, что уместно назвать именно целенаправленным развитием? Только, пожалуйста, ответьте на вопрос честно самому себе «да» или «нет», без присловья: «Ну, в принципе...»

Мир устроен так, что нам довольно часто приходится выбирать. При этом человек обычно сосредотачивает свое внимание на выборе между двумя или более поступками. Вы сами знаете: сделать – не сделать, пойти – не пойти, позвонить – не позвонить... Это выбор первичный, поверхностный, хотя именно так и выбирает подавляющее большинство людей. Реальный же выбор лежит в несколько иной плоскости, а именно – в выборе последствий. То есть мы абсолютно свободны в выборе собственных поступков, но уже не свободны в выборе последствий. Несмотря на кажущуюся очевидность такого утверждения, мы редко просчитываем даже достаточно очевидные последствия своих поступков.

Почему же мы ограничиваемся примерным и расплывчатым представлением, вместо того чтобы детально расписать и проанализировать перспективу? Может быть, все дело в том, что мы боимся ответственности? Чем туманнее последствия выбора, тем больше у нас пространства для некоего психологического маневра. В случае реализации позитивного сценария мы легко приписываем его собственной ловкости и прозорливости. Если же события развиваются по нега-

тивному сценарию, то мы тут абсолютно ни при чем: действительно, сплошной фарс-мажор, кто бы мог подумать, что так все обернется? Такие мысли говорят о нерешительности и безволии.

Рассмотрим пример. Нам кажется, что мы делаем выбор между двумя своими намерениями: «учиться управлять» или «не учиться управлять». Мы все, конечно, считаем, что учиться обязательно нужно. Но не сейчас, а потом. Когда-нибудь мы обязательно найдем время, потому как ученье – свет. И так далее... Я уверен, что вы сами продолжите перечень стандартных отговорок. Своих или много раз слышанных от коллег, партнеров, руководителей.

На самом же деле мы выбираем между *управлением* и *подчинением*, между жизнью «субъекта» и «объекта». И та, и другая форма может быть достаточно привлекательна, и несколько не зазорно быть тем, кем более всего хочется. Главное – хорошо понимать все оттенки последствий своего решения. Это может пригодиться для того, чтобы потом не удивляться прихотливым зигзагам судьбы.

Правда, мы не всегда умеем определить именно ту точку, в которой у нас есть возможность сделать именно оптимальный выбор. Увы, большую часть таких знаковых мест мы не замечаем вообще, а выбирать склонны не в свободном режиме, а под давлением обстоятельств. Для «объекта» это безумно привлекательно – опять-таки с точки зрения освобождения от тяжелого груза ответственности. Раз всему ви-

ной внешние события, то мы тут вроде бы и ни при чем.

Но, пропустив точку оптимального выбора, мы уже не сможем выбирать между хорошим и плохим. Нам придется искать различия между плохим и худшим. Не потому ли нам, в отличие от сказочных героев, редко предоставляется возможность выбирать между добром и злом, а часто – между злом и наименьшим злом? А мы, не понимая реального выбора, упорно ищем добро и продолжаем свой выбор оттягивать?

Так что давайте решать, кем нам больше нравится быть: «объектом» или «субъектом»? Управлять или подчиняться? Но не спешите давать, казалось бы, очевидный ответ. Сначала, как нам рекомендует профессиональная методика, изучим возможные последствия своего выбора.

# О повсеместной распространенности «благородных» устремлений

Значительная часть людей хочет быть руководителями и управлять другими. По крайней мере, утверждает, что хочет.

К сожалению, большинство «стремящихся вверх» абсолютно не представляют себе последствий своего служебного роста, реального содержания будущей работы и того, насколько радикально изменится сам образ их жизни.

Все мы в душе остаемся детьми и предпочитаем смаковать наиболее привлекательную сторону желаемых событий. Ведь ребенок, мечтая об огромной порции мороженого, старательно гонит прочь как предупреждения родителей, так и свои собственные мысли о бронхите, ангине и связанных с этими болезнями неприятных лечебных процедурах.

Оснований же для подобного рода «руководящих мечтаний» довольно много.

## *Основные причины для желания «возвыситься» и (или) для заявлений о наличии такого желания*

*Руководители обладают властью. Этот фактор привлекает многих так же, как яркий свет наивных мотыльков.*

*Руководители более независимы.* Многие стремятся стать руководителями, чтобы избавиться от необходимости выполнять те распоряжения, с которыми не согласны, а также – избавить себя от контроля и мелочной опеки, которые часто окружают рядовых специалистов.

*Должность руководителя способствует большему удовлетворению личных амбиций.* Уже сам факт достижения руководящего поста является своеобразной оценкой, которую нам выставляет общество.

*Руководители пользуются большим уважением окружающих.* Визитка с названием должности может способствовать проявлению дополнительного уважения партнеров, близких и друзей.

*Должность руководителя позволяет больше влиять на процессы и добиться более впечатляющих результатов.* Многие специалисты, выполняя распоряжения своих боссов или наблюдая за событиями, уверены в том, что справились бы лучше, если им предоставили бы соответствующие полномочия.

*Руководители обладают привлекательными атрибутами своего статуса.* Отдельные кабинеты, красивая мебель, персональный секретарь, престижный автомобиль, место на стоянке, оплата представительских расходов, корпоративные карточки, VIP-залы, бизнес-класс и прочие символы красивой жизни, которыми хочется обладать.

*Руководители выполняют более интересную*

*работу.* Вместо того чтобы заниматься рутинной, мы сможем воспарить к высотам суперответственных решений, стратегического планирования и концептуальных проблем.

*Руководители получают более высокую плату за труд.* Зачастую единственным путем улучшения своего материального положения видится именно карьерный рост.

*Заявление о стремлении занять руководящую должность позволяет выглядеть позитивным и успешным в своих собственных глазах.* Действительно, можно ли признаться себе в том, что вам нравится ваша работа и вы пока не хотите что-нибудь менять?

*Страх выглядеть «серой мышью».* Если кто-то периодически прилюдно не заявляет, что всегда стремится «вперед и вверх», то принято ставить на нем «крест» и зачислять в неудачники.

Отмеченные факторы могут срабатывать как по отдельности, так и в совокупности. Правда, стоит отметить, что среди действующих руководителей есть много таких, которые не особенно стремились к высокому статусу; просто возникали ситуации, когда им говорили что-нибудь вроде: «Если не вы, то кто же? Вы самый опытный сотрудник, показали себя очень квалифицированным специалистом, всегда проявляли ответственность...» Действительно, от такой аттестации как-то не хочется отказываться. Опять же – страх неодобрения за отсутствие устремлений. И человек принимает предложе-



ние, успокаивая себя набором щадящих фраз: «А действительно, чего я? Не боги горшки обжигают, в конце концов – не глупее других, как-нибудь справлюсь».

Кстати, никто и не ждет каких-то особых подвохов. Если тому же ребенку, который так мечтал об огромной порции мороженого, предложить изобразить начальника, то он легко с этим справится. Самое распространенное решение: выпятить живот, сложить руки за спиной, надуть щеки, насупить брови, задрать нос и важно пройтись. Если такой персонаж показать на сцене, то немедленное узнавание гарантировано. Так чего бояться-то, если все так просто? В общем, так ли, эдак ли, но – стал менеджер руководителем.

Мне кажется, что есть смысл сразу договориться о терминах. Во многих книгах понятия *менеджер* и *руководитель* часто используют как синонимы, так как укоренившееся в нашем языке в последние годы английское слово *manager* переводится как «руководитель, менеджер». Чтобы не запутаться, предлагаю менеджером называть того, кто обладает правом на определенную самостоятельность решений, а руководителем – человека, у которого есть подчиненные. Конечно, каждый руководитель является еще и менеджером, но не наоборот. Правда, сегодня некогда престижное слово «менеджер» подверглось определенной девальвации. Кого только этим званием не пытаются облагородить и возвысить... А ведь бывает еще и «помощник менеджера»... Но и со словом «руководитель» не все так просто, ведь есть еще

один широко распространенный термин: «начальник».

Предлагаю такое толкование: «*начальником*» можно называть любого человека, у которого есть подчиненные. Для того чтобы стать начальником, достаточно занять соответствующую должность. «*Руководителем*» же уместно считать только того, кто умеет подчиненными управлять.

Мы не будем претендовать на глобальные терминологические коррекции, а просто учтем эти тонкие различия в этой книге, чтобы правильно воспринимать то, что хочет сказать ее автор.

# Великий перелом, или Инфильтрация в «Зазеркалье»

Итак, до этой счастливой «точки» – получения в свое подчинение других людей – достижения и репутация наш герой одержимого благородными или не очень устремлениями героя напрямую зависели от его компетенции в области прямой занятости. Человек был специалистом и одновременно подчиненным. Необходимые результаты он получал, эксплуатируя свои собственные ресурсы – знания, умения и личностные качества – в рамках предоставленных ему полномочий.

Сразу же после обретения высокого звания «руководитель» характер работы специалиста существенно меняется. Теперь его основная задача – не выполнять работу самому, а *обеспечивать* выполнение ее другими. Поскольку общий объем задания рассчитывается исходя из количества и «тактико-технических данных» (ТТД) личного состава, то собственная квалификация руководителя как специалиста уже отходит на второй план. Поэтому если объем работы рассчитан верно, то в одиночку никакому специалисту уже не справиться, как бы ни были высоки квалификация и работоспособность.

Изначально предполагается, что при обеспечении выполнения задания руководитель будет использовать труд своих

подчиненных. И, соответственно, получать необходимые результаты, опираясь на свою квалификацию – уже управленческую. Давайте не будем кокетничать и заливаться стыдливым румянцем от словосочетания «использовать труд». Отношения между руководителем и подчиненным всегда должны быть настолько ясными, чтобы ни у кого и никогда не возникало сомнения в том, кто на самом деле руководит. Подчиненные, конечно, не роботы и не рабы. Никто не говорит, что они должны тупо, не раздумывая, выполнять любые приказания своего босса. Подчиненные – полноправные участники и соавторы выполняемой работы. Но необходимо понимать, что и сам характер этой работы, и форма участия в ней окончательно определяются никак не самими подчиненными, а их руководителем.

Многие специалисты абсолютно не готовы к столь радикальному изменению характера своей работы. Еще вчера компанию интересовали исключительно ваши собственные знания и умения. Теперь же критерии оценки резко меняются: что вы можете делать сами, по большому счету уже не важно или не столь важно. В первую очередь компанию интересуют ваши возможности по организации эффективной эксплуатации вверенных вам человеческих ресурсов.

# Эксплуатация подчиненных как страшная правда жизни

Ну вот, ужасное слово произнесено: эксплуатация. У тех, кто захватил период строительства развитого социализма, перед глазами наверняка возникает карикатура из центральной газеты: на фоне пальм или небоскребов некто белый, толстый, в цилиндре и с сигарой в зубах, перед ним – замороженные донельзя, иногда чернокожие, работники. В общем, кровавый спрут империализма выжимает последние соки из бедных и бесправных трудящихся.

Хорошо ли заниматься подобного рода эксплуатацией? «Конечно, нет!» – ответим мы дружно.

Но ведь возможен и иной подход. Есть еще и такой термин: «инженер-эксплуатационник». Надеюсь, что такое словосочетание негативных ассоциаций у вас не вызывает. Что требуется от этого персонажа? Видимо, «знать и уметь».

**Знать:** все параметры, а также конструктивные особенности вверенного ему оборудования.

**Уметь:** извлекать из этого оборудования необходимые результаты, для чего понимать все нюансы и последствия его функционирования в тех или иных эксплуатационных режимах.

Например, для долгосрочной и устойчивой работы необходимо придерживаться таких-то параметров. Ну а если го-

нять его в усиленном режиме, то временная высокая производительность неизбежно обернется износом узлов, поломками, частыми ремонтами и неизбежным повышением эксплуатационных расходов. Но ведь бывает так, что грозные слова «производственная необходимость», как это ни больно, диктуют приоритет тактики над стратегией. Приоритетной задачей становится именно производительность и связанная с ней возможность выпустить некое количество продукции к определенной дате, а что потом будет с оборудованием – вопрос второстепенный.

Возникает вопрос: существуют ли *принципиальные* отличия между описанными выше задачами и содержанием работы любого руководителя? Разве руководителю не требуется хорошо знать возможности своих подчиненных? К сожалению, в жизни это часто становится риторическим вопросом.

Разве не бывает так, что ситуация – внешняя, обусловленная рынком, или внутренняя, исходящая от вышестоящего босса, – требует от руководителя обеспечить достижение результатов «любой ценой»? Под этим подразумевается, что вопросы комфортности рабочей обстановки для «человеческого ресурса», а часто и многие другие соображения морально-этического плана отступают на второй и третий планы. Бывает, бывает, и никуда мы от этого не денемся. Конечно, можно назидательно утверждать, что, дескать, настоящий профессионал никогда не допустит подобной ситуации и ни в коем случае не позволит себе рассматривать вопрос в

плоскости «цель оправдывает средства». Но в реальной жизни руководитель должен уметь многое. Безусловно, он должен стремиться к тому, чтобы своевременно влиять на события посредством правильного выбора управленческих решений.

Но, увы, не все и не всегда от нас зависит. Если мы разбираемся в «оборудовании» и умеем эксплуатировать его в различных режимах, то выбор у нас есть. Это я к тому, что можно уметь жестко, на износ, эксплуатировать, но не использовать этот навык без необходимости. А вот если такой квалификации нет, то нет и выбора. Может быть, поэтому самыми свирепыми в истории тиранами были те, кто хотел людям добра?

Можно возразить: в отличие от инженера, который эксплуатирует технологическое оборудование, руководитель имеет дело с людьми. А люди, как ни странно, обладают индивидуальностью, характером и свободой воли. Но я ведь недаром задавал вопрос о *принципиальной* разнице... Разве индивидуальные черты характера нельзя рассматривать как один из параметров *оборудования*? Да, это сложный параметр, многофакторный и с большим количеством переменных. Но ведь есть и подходы к изучению этой области в управленческом, без глубинного психоанализа, «разрезе», если таким вопросом своевременно озаботиться.

А свою драгоценную свободу воли ваши подчиненные всегда используют исключительно во благо? Вы сами знаете,

что нет. Поэтому во имя обеспечения эффективной эксплуатации желательно вам научиться эту свободу использовать. Возможно, что для этого вам придется освоить технологии, необходимые как для разумного ограничения этой свободы, так и для придания ей должной направленности. Конечно, профессиональный руководитель должен разбираться в возможностях, характерах и устремлениях своих подчиненных так же, как инженер-эксплуатационник в параметрах технологического оборудования.

Во время проведения семинаров мне приходилось сталкиваться с таким аргументом: «Я не хочу, чтобы меня эксплуатировали, и не хочу эксплуатировать других!» Такой горячий лозунг понятен. Но жизнь диктует свои условия... Достижима ли полная свобода? Барух Спиноза в свое время утверждал, что по-настоящему свободен может быть лишь тот, кто хорошо понимает весь набор окружающих его ограничений.

Нравится нам это или нет, но бизнес изначально предполагает необходимость получения должного количества прибавочной стоимости. Иначе из чего сформируется эта пресловутая прибыль? А разве сама жизнь в современном обществе не предполагает постоянный обмен этими самыми прибавочными стоимостями в самых различных видах? И задача руководителя организовать этот обмен так, чтобы сальдо было в их пользу. Иначе бизнес не имеет смысла.

В доступной руководителям бизнес-литературе ничего не



говорится об эксплуатации, а успешность организации зачастую предлагается измерять в том, насколько воодушевлен персонал и сколько удовольствия подчиненным доставляет рабочая атмосфера. То есть это не формулируется прямо, но из книг и учебников такой вывод просто напрашивается. Чтобы не потерять опоры, целесообразно читать две как минимум книги одновременно: одна пусть будет посвящена менеджменту, вторая – управлению финансами. Это поможет вам не забывать об уже упоминавшемся вопросе: так откуда же берется прибыль, если не из прибавочной стоимости?

А как получать прибавочную стоимость, если не путем эксплуатации?

Конечно, с непривычки такой прямой подход, наверное, обескураживает. Многие начинающие руководители, настроенные романтично, не могут или не хотят принимать реальные условия игры. Для них переход из положения эксплуатируемого в положение эксплуататора, или эксплуатационника, всего лишь простая смена рабочего кресла и таблички на двери. Некоторые, по наивности, считают, что повышение – достойная награда за их доблестный труд. Получив ее, можно продолжать трудиться и получать дополнительную мотивацию от достигнутого служебного положения.

Они не понимают, что в их жизни произошел перелом и теперь им надо «по-взрослому» выбирать: кем быть?

# **Кто вы – специалист или руководитель?**

Вам может показаться, что проблема абсолютно надуманна. Никто и ничто не мешает быть и специалистом, и руководителем в одном лице. Как же все обстоит на самом деле? Для того чтобы быть действительно хорошим (ключевое слово) специалистом, настоящим профессионалом, необходимо постоянно учиться, расширять свои знания и изучать смежные области. И, конечно, надо работать, осваивать полученные знания, применять их на практике и использовать для получения более высоких результатов. Это аксиома.

Но ведь и руководителю также необходимо постоянно повышать свою управленческую квалификацию. Ресурсов это также требует немалых. И время необходимо тратить, и усилий на «инсталляцию» знаний требуется предостаточно. У вас теперь новая профессия – руководитель, и именно развитию управленческих навыков вам надо уделять наибольшее внимание. По специфике же работы вполне достаточно иметь базовые представления и быть в курсе основных тенденций развития. Это, несомненно, тоже требует усилий, но уже значительно меньших.

Кроме того, будучи руководителем, вы спокойно можете обращаться к экспертным знаниям ваших подчиненных, ваш авторитет от этого не страдает. Но вы никогда не сможете

разделить с подчиненными ответственность в области своих управленческих обязанностей. Это непременно повлечет за собой потерю авторитета. Вы, конечно, будете вовлекать их в процесс принятия решения, но решать и нести ответственность за решение должны сами. Поэтому, начиная с определенного момента, вам придется выбирать, кем быть, иначе рискуете потерпеть неудачу в обеих областях.

Что следует понимать под неудачей? Не обязательно, что какое-то серьезное потрясение. Вам может до поры до времени казаться, что все идет нормально. Но неизбежно возникнет ситуация, которая отчетливо покажет вам: «король-то голый!». Такое открытие весьма неприятно для любого уважающего себя человека, поэтому лучше не убажывать себя разного рода уговорами типа: «Ничего, как-нибудь выкрутимся». Профессионалу не пристало забывать о единственно уместном своевременном выборе.

Конечно, на самой нижней ступени служебной иерархии вам необходимо довольно детально разбираться в том, чем занимаются подчиненные. Так, например, достаточно понятно, что выполнение обязанностей супервайзера невозможно без полного знания специфики выполняемой подчиненными работы. Но ведь супервайзер и не управляет полноценно. Его обязанности руководителя в общем-то усечены и сродни бригадирским. Заключаются они скорее в жестком контроле над тем, чтобы подчиненные работали согласно непрерываемой, необсуждаемой и детальной диспозиции.

По мере продвижения по служебной лестнице значимость квалификации в специфике бизнеса уменьшается, а значимость управленческой квалификации, наоборот, возрастает. Довольно часто те, кто демонстрировал хорошие результаты в начале управленческой карьеры, по мере продвижения по служебной лестнице начинают не справляться со своими обязанностями: требуются уже совершенно иные навыки, а привычки к повышению управленческой квалификации нет, и заводить ее уже не хочется. Увы, мы часто пытаемся развить успех только с помощью повторения тех действий, которые ранее приводили к положительному результату, не понимая, что игра изменилась.

Так что, выбирая, кем быть, не забудьте об этой закономерности и периодически анализируйте то, чем занимаетесь, на предмет обновления и/или расширения набора своих инструментов. Один из парадоксов управления как раз и заключается в том, что профессиональному руководителю нет никакой необходимости (ключевое слово) разбираться в том, чем именно он управляет.

Почему же компании зачастую норовят привлекать на руководящую работу в первую очередь как раз «имеющих опыт»? Очевидный и находящийся на переднем плане резон понятен: всегда лучше получить абсолютно готового к работе специалиста, который сможет включиться в тему со скоростью воткнутого в розетку вентилятора – достаточно нажать на одну кнопку. Но мне кажется, что есть еще и не меньший,

а то и больший расчет второго плана: если хорошо управлять у него не получится, сам будет пахать и все вытащит на себе. Действительно, управление – дело темное. Как там еще все обернется... А так – ручками потрудится, не велик барин.

Практика же показывает, что именно хорошая управленческая квалификация вкупе с незнанием специфики бизнеса гарантирует, что руководитель не столько будет влезать в процесс работы, сколько сосредоточится на организации эффективного эксплуатационного режима. Делая выбор – управлять или подчиняться, важно понимать, что дело не ограничивается одним лишь новым перечнем ваших служебных обязанностей. В конце концов, их вручат вместе с должностью, хотя зачастую и этого не происходит. Вместо перечня новых обязанностей сообщают: «Ну, работу вы, в принципе, знаете...» Вы-то полагали, что особенно ничего и не изменится. Получили себе заслуженное (ну, разумеется) назначение и продолжаете выполнять хорошо знакомую работу, часть которой теперь можно по праву перепоручить подчиненным. Но в этом как раз и заключается главная проблема. Вы оказываетесь перед необходимостью радикального изменения подходов в отношениях со вчерашними коллегами, а может быть, и приятелями.

# Новые обязанности – новые хлопоты

Люди, с которыми еще вчера вы прекрасно ладили, открываются с другой, неожиданной и зачастую не очень приятной, стороны. Конечно, что-то такое вам рассказывали, может быть, даже и предупреждали, но действительность, как правило, превосходит все ожидания.

## *Типичные симптомы поведения подчиненных*

- Увеличение «дистанции» и снижение открытости общения.
- Нарочитая «туповатость»: ты теперь начальник, говори, что и как мне делать.
- Скрытый саботаж или прямой отказ от выполнения распоряжения как своеобразный вызов: мол, и что ты с этим сможешь сделать?
- Изменение стиля диалога с конструктивного на деструктивный, оппонирующий, конфронтационный.
- Снижение уровня дисциплины и перевод в шутку любых попыток призвать к порядку.
- Обращение с просьбами о получении тех или иных неуместных, по ситуации, выгод.
- Целенаправленное сокрытие важной информации.

В чем же причина этих и многих иных негативных про-

явлений? Вполне вероятно, что ваш вчерашний коллега рассчитывал получить для себя нечто полезное от вашего нового назначения, лелеял какие-то надежды на послабления, понимание или просто думал, что станет лучше. Да, конечно, вы и не давали им никаких поводов так думать, но человеку свойственно надеяться на благоприятные перемены в своей судьбе при изменении внешних обстоятельств. Эти, в общем, беспочвенные ожидания редко оправдываются, что, конечно, только усиливает сопротивление ваших подчиненных. Может быть, коллеги были готовы подчиняться вашему предшественнику, но не признают именно вашего права управлять ими?

А если кто-то из теперешних подчиненных считал себя более достойным того, чтобы занять освободившееся кресло? Другой же неосознанно соревновался с вами и теперь считает, что вы незаслуженно вырвались вперед, поэтому надо усилить борьбу, иначе самолюбие страдает... В общем, причины могут быть самыми разными, и влиять на возникновение сопротивления так или иначе придется.

Управление всегда инновационно, так как привносит в рабочую ситуацию новые цели или требования. Требования могут касаться методов, результатов, качества, алгоритмов поведения и многого другого. Поэтому управление изначально враждебно, конфронтационно по отношению к достигнутой подчиненными стабильности и сложившейся на сей момент гармонии между затраченными усилиями и по-

лученными результатами.

Осваивая что-либо, человек инвестирует в новые навыки и рискует потерпеть неудачу. Достигнув желаемого, человек склонен с удовольствием поэксплуатировать достигнутое положение. Сделать это можно путем снижения усилий: алгоритм освоен, можно расслабиться. А тут вы со свеженькими вызовами, опять перестраивайся, старайся, рискуй... Ну кому это понравится? Любой руководитель по определению является материальным воплощением вселенского зла, так как стремится разрушить любовно отлаженный подчиненным процесс. А подчиненные, разумеется, склонны к различным формам сопротивления. При этом тот факт, что новый руководитель – бывший «свой», отнюдь не снижает степени конфронтации, более того – часто усугубляет.

Выбирая путь руководителя, вы должны хорошо понимать обязательные последствия своего выбора. Будьте готовы – ваша новая работа неизбежно связана с элементами некоего насилия. В тот момент, когда вы сталкиваетесь с сопротивлением, выбор у вас опять простой: управлять или подчиняться. Возникает тот самый миг, когда вы еще можете выбрать: вы или вас? Эксплуатировать или быть объектом эксплуатации?

Хорошо бы уметь и то и другое. Вопреки расхожей поговорке относительно старых псов и новых трюков, осмелюсь утверждать: избавиться от того, что мешает жить, никогда не поздно, это просто еще один выбор. Все тот же: управлять



или подчиняться? Кстати, «объекты» обычно двигаются под влиянием внешнего давления. А «субъекты» – к своим целям.

Если вы своевременно не сделаете свой выбор, то выбор гарантированно сделает вас.

Правда, может быть, не сразу, а чуть позже. Вы или вас, – увы, другого не предусмотрено.

Американский ученый австрийского происхождения, экономист, публицист, педагог, один из самых влиятельных теоретиков менеджмента XX в. Питер Друкер еще в 1967 г. писал: «В эпоху, когда главным двигателем экономики стал не физический труд, а интеллект, профессионализм не только становится преимуществом, но и полностью определяет, кто в действительности управляет, а кто – подчиняется». За 40 лет этот принцип нимало не утратил своей актуальности, наоборот – критичность вопроса возросла многократно. Вы не хотите учиться профессионально эксплуатировать? Это ваш выбор! Но не забудьте подготовиться к тому, что подчиненные будут успешно эксплуатировать вас. Невозможно защитить себя от того, чего толком не понимаешь, а представляешь смутно, на уровне лишь общей культуры.

Можно ли считать мастером шахматной игры того, кто лишь знает, как ходят фигуры? А как назвать человека, который спокойно садится играть, не умея различать фигуры и не зная, как они ходят? Так что вы знаете об управлении? И насколько уверены в том, что сделали осознанный выбор?

А как вы думаете: больше – вы или больше – вас? Впрочем, правильный выбор можно сделать и сейчас. Приступим?



## **Рекомендации по развитию управленческой квалификации**

1. Вспомните, почему и как вы стали руководителем.
2. Насколько вы представляли себе характер своей будущей работы и ключевые отличия от обязанностей специалиста?
3. Что для вас было самым трудным?
4. Насколько вы считаете себя профессиональным в управлении?
5. Относитесь ли вы к развитию своих управленческих компетенций так, как подобает, или ограничиваетесь декла-

ративным согласием с необходимостью повышения квалификации?

6. Что вам больше всего мешает в поведении ваших подчиненных?

7. Как вы думаете: каких умений вам более всего не хватает для профессионального выполнения обязанностей руководителя?

На все эти вопросы ответьте письменно; постарайтесь не ограничиваться общими фразами, а отвечать предельно конкретно. Не стремитесь к краткости, ваша задача – саморазвитие, а не экономия бумаги или компьютерной памяти. Если вы не осознали то положение, в котором находитесь сейчас, вам трудно будет наметить правильный путь к повышению управленческой квалификации.



## Основные тезисы главы 1

- Помните: руководитель должен постоянно развивать навыки управления другими людьми.
- Стремясь к управлению другими, не уповайте только на привлекательные стороны своего будущего положения. Помните: вся ваша жизнь в корне изменится.
- Не стремитесь стать руководителем только потому, что вас к этому подталкивают социальные стереотипы.
- Став менеджером, не взваливайте всю работу на себя, опираясь на свою квалификацию. Ваше дело – направить усилия подчиненных в правильное русло.
- Руководитель для получения результата эксплуатирует качества своих подчиненных, для чего должен использовать свою управленческую квалификацию.
- Основной задачей руководителя является организация эффективной эксплуатации своих подчиненных.
- Будьте готовы к тому, что в какой-то момент вам придется выбирать между развитием вашей профессиональной квалификации и управленческой деятельностью, и неправильный выбор обойдется очень дорого.
- Руководитель – такая же профессия, как любая другая, поэтому требует аналогичных подходов к повышению квалификации.
- У менеджера и руководителя разные принципы форми-

рования взаимоотношений с окружающими их людьми.

- Управление гарантированно вызывает сопротивление подчиненных и поэтому изначально предполагает необходимость применения тех или иных форм насилия.

- Став руководителем, будьте готовы управлять подчиненными и решать возникающие при этом проблемы.

# Глава 2

## Ошибки на всю жизнь: трудные старты начинающих руководителей

*Совершивший ошибку не должен  
о ней сожалеть, но должен ее исправить.  
Тот, кто не совершал ошибок, опасен,  
но еще опасней тот, кто не исправляет  
своих ошибок, находя для этого тысячи  
причин. Мастер искать оправдания  
не станет мастером в чем-нибудь еще.  
Из книги великого самурая XVIII в.*

*Ямамото Цунэтомо  
«Хакагурэ» («Сокрытое в листве»)*

Как краткосрочные и долгосрочные результаты деятельности стартовавшего руководителя, так и сам вектор его движения во многом определяются его первым управленческим опытом. Не все отдадут себе в этом отчет, а некоторые так и вообще стремятся спрятать свои стартовые переживания как можно глубже. Говорят: не так страшен черт, как его малюют. Но с первым управленческим опытом все происходит ровно наоборот. Конечно, вроде бы никто и не рассчитывал на легкую жизнь, однако скоро выясняется, что новая работа,

оказывается, намного труднее, чем это представлялось ранее.

Наверное, многие могли бы рассказать о своей растерянности, об ощущении, что голова буквально идет кругом, о страхе перед надвигающейся катастрофой, о чувстве обиды на окружающих, о беспомощности и много о чем еще. Руководителю, который еще не выработал свой стиль управления, не просто трудно. Он постоянно находится в состоянии стресса. Многие видят, что те светлые идеи и позитивные намерения, с которыми они вступали в должность, рассеиваются как дым. Им кажется, что они стали жертвами какой-то «подставы» и то, чем им приходится теперь заниматься, не имеет никакого отношения к руководству.

Давайте внимательно рассмотрим те ошибки, которые, как правило, совершает каждый начинающий руководитель. Во-первых, для того, чтобы помочь тем своим подчиненным, которых мы вознамеримся пустить по кривой дорожке карьерного роста. А во-вторых, чтобы самим избавиться от тех «репейников», которые многие руководители набирают в начале карьеры и потом таскают на всем протяжении своей достойной трудовой биографии.

## О дополнительных сложностях

В предыдущей главе мы уже говорили о том, что новый руководитель практически всегда сталкивается с той или иной формой сопротивления подчиненных. Дело в том, что, вступив в должность, он попадает под воздействие своеобразного «поля сил». Давайте обозначим основные силовые линии, на пересечении которых оказывается новоиспеченный руководитель:

- ответственность за вверенный участок работ;
- амбиции и стремление доказать самому себе свою состоятельность в новом качестве;
- понимание ожиданий компании и желание оправдать доверие и (или) авансы тех, кто являлся инициатором или соучастником его назначения;
- высокий уровень собственной компетентности в специфике деятельности подчиненной структуры;
- работоспособность и умение достигать результатов в своей работе.

В том или ином сочетании эти «силы» присутствуют всегда. Поэтому, столкнувшись с трудностями, наш персонаж действует не только и не столько в соответствии с личными качествами, но и под воздействием внешних влияний. Как говорится, положение обязывает. А дальше ситуация,



как правило, разворачивается по одному из двух наиболее вероятных сценариев.

## ***Сценарий № 1. «Погружение в работу»***

***Синopsis: руководитель не обращает внимания на вызовы вчерашних коллег и сегодняшних подчиненных в надежде, что «все само нормализуется», или же из опасения все усугубить. Он фокусируется не на управлении, а на своей работе. Тем более что хорошо работать он уже умеет, а хорошо управлять – еще нет.***

Иногда надежды на лучшее оправдываются. Вчерашним коллегам надоедает пробовать новоиспеченного шефа «на зуб», и они возвращаются к привычной модели поведения.

Правда, такое, в общем, благоприятное развитие событий вероятно в том случае, если коллектив достаточно однороден и состоит из социально зрелых, ответственных людей. Кроме того, никто из сотрудников особенно не рвался на место руководителя, а их обструкция новому шефу была не более чем «шалостью», своеобразной данью повсеместно распространенному обычаю испытывать новичков на прочность. Возможно также, что до своего повышения менеджер пользовался настолько непререкаемым авторитетом в силу своего возраста, квалификации, человеческих качеств, что все как один признали легитимность назначения и право вчерашнего коллеги ими руководить. А слегка «повыступали» – «для

порядка».

Но такое сочетание факторов встречается довольно редко. Обычно события разворачиваются в несколько ином направлении. Коллектив превращается в некий организм, обладающий своими собственными интересами и характером. Со временем уже номинальный руководитель становится даже не заказчиком работы, а скорее очень заинтересованным зрителем. Можно «до хрипоты» обсуждать с подчиненными одно, а в результате получается совсем другое. Иногда это напоминает настоящий заговор.

Опасаясь за то, что задание будет не выполнено, руководитель взваливает на себя большую часть работы. В итоге его рабочий день растягивается до предела, а про выходные он может забыть, превратившись в трудоголика «по необходимости». Правда, если он и раньше работал в таком режиме, то ничего особенно и не меняется.

Подчас руководитель стремится таким образом что-то доказать себе и своим сослуживцам, усостыжить их, в надежде что они, увидев его каторжный труд, тоже со всем энтузиазмом включатся в работу, рассчитывает на положительное влияние личного примера. Но все это оказывается напрасным. Подчиненные спокойно принимают такой порядок вещей и живут припеваючи, особенно не перетружаясь: делают ровно столько, сколько душа пожелает. Руководитель постепенно превращается в перегруженного работой ослика, а его подчиненные не то чтобы совсем бездельничают, а, ска-

жем так, особенно не напрягаются.

В полной мере проявляет себя один из «законов Мерфи»: если предоставить ситуации развиваться самостоятельно, то она будет развиваться в направлении «от плохого» к «еще худшему».

## ***Сценарий № 2. «Усмирение непокорных»***

***Синопсис: вместе с новой должностью менеджер получает власть и соблазн воспользоваться новой «игрушкой». Столкнувшись с реальным сопротивлением своей воле или с тем, что ему таковым сопротивлением представляется, новый руководитель начинает, образно говоря, палить из всех орудий.***

Ситуация усугубляется, если новичок охвачен зудом реформаторства. Например, ему казалось, что при прежнем руководителе все было «не так, как надо». Возможно даже, что все огрехи прежнего руководства он неоднократно обсуждал с коллегами. Поэтому он полагает, что именно ему выпал жребий все изменить, причем немедленно.

Возвестив о начале новой жизни и не встретив ожидаемого энтузиазма, неосознанно избравший этот сценарий шеф начинает «закручивать гайки». Надо же как-то обозначить наступление «новой эры» как для подчиненных, так и для начальства, облекшего его доверием. Он всеми способами пытается показать окружающим, что старые порядки закон-

чились и никакого вольнодумства он не потерпит.

Как правило, издается большое количество соответствующих приказов и распоряжений, касающихся увеличения ответственности за нарушение распорядка дня и исполнительской дисциплины. Кроме того, новичок отчаянно пытается увеличить дистанцию между собой и вчерашними коллегами. Для этого он сводит общение к минимуму и использует директивный стиль со множеством «затыкающих» фраз типа: «Сами должны думать!», «Я вам не нянька», «Я не собираюсь вам ничего разжевывать», «Это ваши проблемы», «Не можете – увольняйтесь» и т. д. В элементарных просьбах своим сотрудникам он отказывает без учета реальных обстоятельств. Фактически он занимается не столько управлением, сколько тем, что строит и погоняет, – но не понимает этого.

Конечно, весь этот «букет» нововведений только озлобляет подчиненных, которые если и не решаются на открытое сопротивление или интриги, то начинают втихую саботировать выполнение работ. Борьба с подчиненными переходит на скрытый уровень, что отнюдь не облегчает ситуацию. Внешне все выглядит достаточно благопристойно, но реальные результаты работы подразделения далеки от ожидаемых.

# **О возможных последствиях стартовых ошибок**

В результате ошибочных действий руководителя в начале его карьеры на этом новом для него поприще возможны несколько вариантов развития событий.

## ***Вариант «Крах»***

Если руководителю не удастся обеспечить выполнение необходимого объема работ, такой исход неудивителен. Ведь изначально задание было рассчитано на полноценную работу всего коллектива и никак не могло быть выполнено нашим героем в одиночку.

Не оправдавшего надежды могут уволить или понизить до прежней должности, после чего он, скорее всего, уволится сам.

## ***Вариант «Разгон команды»***

Возможен в том случае, если новичок обладает необходимыми полномочиями либо безоговорочной поддержкой вышестоящих лиц. Руководитель частично или полностью увольняет прежний коллектив и набирает новых, «хороших»

сотрудников, – если, конечно, состояние рынка труда позволяет. Впрочем, об этом обычно узнают после того, как для «стареньких» создали невыносимые условия работы и ситуация становится необратимой.

Нельзя сказать, что такой метод лишен всякой надежды на успех. Действительно, новые сотрудники могут принять жесткие правила как норму и спокойно начать работать.

Если руководитель параллельно с муштрой освоит и другие управленческие технологии, то все наладится. Но обычно сторонники «силового метода руководства» ошибочно считают, что все сделали правильно и нашли наилучшую модель управления. В этом случае перспектива печальна: нормальные специалисты не потерпят палочной дисциплины и покинут компанию.

В итоге, если методика управления руководителя не изменится, в коллективе будут преобладать сотрудники двух типов: «неудачники», которые боятся уволиться, так как не уверены в своей конкурентоспособности на рынке труда, и «пройдохи», которые умудряются жить припеваючи при режиме любой жесткости за счет способности играть на слабостях руководителя и путем «очковтирательства». Но с такими подчиненными много не поработаешь.

### ***Вариант «Отсроченный платеж»***

Для того чтобы справиться с порученным объемом ра-

бот, руководитель может попросить вышестоящее руководство принять решение о расширении штата. Дополнительную привлекательность такому шагу придает повышение собственного статуса: чем больше подчиненных, тем круче босс. В случае отказа руководства удовлетворить эту заявку все разворачивается по варианту «Крах». Но если, доверяя выдвиженцу, руководство идет в этом вопросе ему навстречу, разбухший штат, конечно, справится с необходимым объемом работ. Но эффективность использования человеческого потенциала будет очень низкой, и такой путь является экстенсивным.

Кроме того, при увеличении количества персонала, с одной стороны, и низкой управленческой квалификации руководителя – с другой, в перспективе неизбежно возникновение целого ряда дополнительных сложностей. Чем все закончится в итоге – сказать трудно, многое будет зависеть от внешних обстоятельств и от изворотливости самого руководителя.

### ***Вариант «Поход за счастьем»***

Руководитель, предвидя отрицательный итог своей деятельности, подает заявление об уходе. Он предполагает, что на новом месте ему в такой же должности будет легче справиться с ситуацией. Иногда эти надежды оправдываются. Во-первых, потому, что незнакомый коллектив может новенько-

го руководителя воспринять менее болезненно, чем выдвигнувшегося из их рядов. Во-вторых, сам руководитель не будет отягощен прежними стереотипами и, возможно, сможет найти верный тон в отношениях с новыми подчиненными.

### ***Вариант «Прорыв»***

Такой вариант вероятен, если руководителю удастся прорваться на необходимый уровень управленческой квалификации под давлением упомянутого выше «поля сил». Возможно, что внешнее давление, свойства характера, жизненный опыт, а также имеющийся в наличии и не востребуемый до сей поры багаж знаний о менеджменте соединятся в некие управленческие алгоритмы и руководитель начнет-таки *эффективно* управлять работой своих подчиненных.

Замечу, такой вариант все-таки скорее можно считать чудом. Ведь помимо комплекса благоприятных внешних обстоятельств еще и сам новичок должен обладать тем набором личностных характеристик, которые отвечают определению «гений». Я недаром выделил курсивом слово *эффективно*. Дело в том, что на практике ситуация не выглядит столь трагично, как может показаться. Подавляющее большинство новичков-назначенцев так или иначе преодолевают стартовые проблемы. Самостоятельно же выходят на уровень эффективного управления действительно единицы, остальные просто учатся руководить, хоть и плоховато по объек-



тивным критериям, но не хуже других.

## ***Вариант «Гром небесный»***

Руководитель более высокого ранга по тем или иным признакам замечает, что в структуре происходит что-то неладное и... добавляет новичку сложностей. Начинает распекать его, всячески выказывать ему свое нерасположение, в том числе – публично, на совещаниях или в присутствии коллег. Проверяет каждое действие и устанавливает плотный контроль, требуя постоянно держать «в курсе». Начинает нарушать субординацию: отменяет неудачные, по его мнению, распоряжения через голову руководителя-новичка. Может вести с его подчиненными служебные разговоры напрямую, нередко неліцеприятно аттестуя их отсутствующего босса. Такая модель имеет тем больше шансов к реализации, чем больше в числе подчиненных нашего выдвиженца так называемых заслуженных сотрудников, которые когда-то стояли у истоков компании.

Естественно, что такие или похожие перипетии еще больше осложняют всю ситуацию. Дергаемый буквально со всех сторон, но не получающий надлежащей поддержки новичок вконец запутывается и опускает руки. Кроме того, он попадает в своеобразный информационный вакуум, так как его подчиненные теперь напрямую общаются с уже его руководителем. При очередной «ревизии» он все чаще оказывается

не в курсе дела, чем фактически подписывает себе окончательный приговор.

Можно понять и руководителя-громовержца: возможно, он сильно разочарован ошибками своего протеже или боится уже за свое служебное положение. Но новичку от этого ничуть не легче. Не исключено, что на стадии выдвижения он слышал о себе много лестных слов и обещание поддержки, а тут такой демарш...

### ***Вариант «Благодать свыше»***

Руководитель более высокого ранга, «ментор», по тем или иным признакам замечает происходящее и оказывает новичку необходимую методологическую помощь. Иногда это даже сопровождается снижением объема или пролонгацией сроков исполнения работ.

Такая «милость» позволяет брошенному первоначально на про-извол судьбы страдальцу без надрыва освоить стартовый набор управленческих компетенций и в дальнейшем равномерно наращивать свой уровень параллельно с ростом рабочей нагрузки и при постепенном снижении вмешательства в дела «ментора». Для такого сценария очень важно, чтобы «ментор» ни в коем случае не ограничивался прямыми советами. Отдача будет более скорой и эффективной, если он уделит больше внимания методологии, научит новичка не только принимать оптимальные по ситуации управлен-

ческие решения, но и прогнозировать дальнейшее развитие взаимоотношений с подчиненными и избегать скрытых на этом пути ловушек. Если же «ментор» имеет хороший опыт, но не обладает структурированными знаниями или не силен в коучинге (не каждый умеющий сам может научить других), то ситуация, скорее всего, будет развиваться по описанному выше варианту «Отсроченный платеж».

Новичок, используя советы и авторитетную поддержку «ментора», разрешает текущие проблемы. Но, не имея необходимых методик, не сможет справиться с дальнейшим развитием событий, так как располагать будет только набором готовых решений. Естественно, что попытка применить те же «фишки» без понимания причинно-следственных связей и динамики происходящего ни к чему хорошему не приведет. Возможно, что подобный цикл может и повториться. Все зависит от терпения «ментора».

Но в итоге неминуемы варианты «Крах» или «Поход за счастьем». Вариант «Прорыв» маловероятен.

## **О сопутствующих событиях**

Многие из тех, кто стремится к карьерному росту, предвидят такое развитие событий интуитивно или на основе наблюдения за чужими страданиями. Эти провидцы предпочитают стартовать уже в других компаниях, где могут надеяться с самого начала правильно выстроить отношения с подчиненными, начав с «чистого листа». Если такое происходит систематически, то ваша компания лишает себя возможности сформировать эффективную управленческую команду. Люди с потенциалом и амбициями превращаются в «диких гусей» и ищут счастья на стороне, а компания обретает репутацию своеобразной «школы кадров» для вечно голодного рынка труда.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.